

Employées du CISSS de la Montérégie-Est, membres de l'équipe Évaluation-Orientation de Saint-Hubert-Boucherville

Prendre soin des intervenantes œuvrant dans le domaine de la protection de la jeunesse, c'est prendre soin des enfants les plus vulnérables de notre société

Par

Isabelle C. Morin

Amélie Favreau

Karine Rousseau-Dumont

Sabrina Sicotte

Mémoire présenté à Régine Laurent dans le cadre de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse

Le 11 décembre 2019

1. Résumé

Dans le cadre de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse, les citoyens, groupes et organisations furent invités à exprimer leur point de vue sur les enjeux relatifs à la protection de la jeunesse. Nous sommes un groupe de professionnelles, œuvrant à la protection de la jeunesse, plus spécifiquement à l'étape de l'évaluation-orientation. Ayant à cœur le bien-être des enfants et par ricochet notre travail, il nous importe de prendre parole afin de réfléchir aux enjeux relatifs aux droits des enfants et leur protection. Chaque intervenant signataire de ce document possède des expériences et formations variées, cumulant quelques années d'expérience à plus d'une dizaine. Nous souhaitons que notre réflexion collective soit positive et constructive, influencée par notre réalité quotidienne. En ce sens, différents enjeux sont soulevés brièvement dans ce document, dont les forces et limites de la Loi sur la protection de la jeunesse, les enjeux relatifs aux ressources périphériques, les conditions de travail en protection de la jeunesse ainsi que la gestion de la charge de cas des intervenantes. Pour conclure, nous trouvons indispensable d'énoncer certaines pistes de solution, dans une optique d'amélioration du processus et d'optimisation des changements à venir. Il faut rappeler qu'étant nous même intervenantes à la Direction de la protection de la jeunesse, la sécurité et le bon développement des enfants demeurent au cœur de nos préoccupations et c'est dans cette optique que nous avons réalisé le présent mémoire.

2. La Loi sur la protection de la jeunesse

La Loi sur la protection de la jeunesse est une mesure exceptionnelle dont s'est dotée la société québécoise afin d'assurer le bien-être de tous les enfants. L'application de cette loi comporte plusieurs défis ainsi que de nombreuses zones grises. Heureusement, il s'agit d'une loi vivante, en constante évolution, et qui offre une certaine flexibilité. En effet, il est ardu de déterminer de quelle façon nous pouvons modifier cette loi. Toutefois, si ladite Loi en venait à être modifiée, il importe qu'elle conserve une certaine flexibilité, afin de s'adapter à chaque

situation. Les décisions doivent émerger de l'analyse systémique rigoureuse et du jugement clinique des intervenantes. Pour ce faire, il importe d'offrir le temps nécessaire afin d'actualiser cette réflexion.

Cette loi amène également son lot de contradictions. Bien que l'intérêt supérieur de l'enfant doit être considéré dans les décisions de nos services et de la magistrature, il n'en demeure pas moins que l'article 4 prévaut que toute décision prise en vertu de la présente Loi doit tendre à maintenir l'enfant dans son milieu familial. Ainsi, il n'est pas étonnant de voir des décisions qui semblent favoriser davantage le droit des parents que le meilleur intérêt de l'enfant. Quant aux décisions de nos services, celles-ci sont parfois prises par crainte des réactions des tribunaux à notre égard. Or, il faut nécessairement recentrer cette loi autour de l'intérêt de l'enfant et non de la magistrature. Les procureurs des parents et des enfants devront eux aussi se rappeler l'essence et l'objet même de ladite Loi.

3. Les enjeux relatifs aux ressources périphériques

La méconnaissance de notre rôle de la part des partenaires et de la population

La Direction de la protection de la jeunesse est une organisation unique en son genre au Québec. Les perceptions erronées et la propagation de fausses informations sont chose courante. En tant qu'intervenantes à l'étape de l'évaluation-orientation, nous sommes confrontées à une méconnaissance de notre mandat de la part de la population, et aussi de nos partenaires. Ainsi, il est usuel de rassurer les parents quant à nos intentions et notre mandat. Le discours tenu par certains professionnels sur les services de la protection de la jeunesse à l'endroit des parents et des adolescents peut quant à lui favoriser le maintien d'attentes irréalistes envers nos services. Ainsi, les parents s'attendent à ce que nous fassions à leur place auprès de leurs enfants ou leurs adolescents ou ils s'attendent à ce que nous les contraignons à recevoir des services et/ou des soins de santé.

En effet, il ne faut pas occulter que la responsabilité d'un enfant incombe d'abord et avant tout à ses parents. Les principes généraux de la Loi sur la protection de

la jeunesse sont méconnus des professionnels dans le réseau et cela constitue une véritable difficulté. Certains demeurent réticents à collaborer avec la protection de la jeunesse, que ce soit par crainte de trahir la confiance du client, par crainte de représailles ou simplement par méconnaissance de la Loi. De plus, force est de constater que les services qualifiés de volontaires (CLSC, CMR, CRDI, etc.) peuvent parfois avoir tendance à signaler des situations à la DPJ et ensuite vouloir se retirer. Il nous apparaît primordial que cette manière de faire change. Les services volontaires constituent un levier de changement précieux pour les familles en difficulté et qu'ils représentent un filet de sécurité non négligeable nous permettant dans certains cas de fermer les dossiers signalés, considérant les services offerts. Rappelons que la DPJ est une loi d'exception. Ainsi, dès que l'enfant n'est plus en besoin de protection, nous devons nous retirer. C'est dans ce contexte que les services de première ligne et de proximités prennent tout leur sens.

Les lignes ci-dessous ne sont que des exemples parmi de nombreux autres pour illustrer les impacts de la méconnaissance de nos services auprès de la population. Il faut comprendre que cela constitue un véritable enjeu et que le temps passé à défaire les idées préconçues est du temps de moins pour évaluer les véritables difficultés et venir en aide aux familles.

La structure du réseau de la santé

Nous sommes confrontés quotidiennement aux difficultés liées à la gestion du système de la santé et des services sociaux, engendrant un effritement dans l'offre de service. Les listes d'attente dans les services de première ligne et de proximité en représentent un bon exemple. Ainsi, la situation des enfants se précarise dans l'attente de leur prise en charge au point où parfois, leur situation devient un besoin de protection. Il n'est pas rare que des parents s'auto signalent afin d'avoir accès à de l'aide. La DPJ ne peut plus être la salle d'urgence des services sociaux et le nombre de signalements grandissant représente en partie, un échec du système de première ligne et des services de proximité.

Le manque d'ouverture des services de première ligne à travailler la mobilisation du client représente en enjeu de taille. De ce fait, le concept de motivation et de volontariat au sein de ces services se doit d'être revu, afin d'élargir la clientèle desservie. De surcroît, nous devrions favoriser une meilleure accessibilité à ces services notamment en prônant la prestation de service à domicile.

L'état de santé du réseau impacte inévitablement nos services en protection de l'enfance. Il apparaît nécessaire de renforcer la première ligne pour que les familles puissent recevoir des services avant que leur situation n'engage la nécessité de protection de leurs enfants. Ainsi, le processus de demande de services doit être allégé et les délais d'attente doivent être diminués. Encore une fois, la protection ne doit plus représenter la salle d'urgence des services sociaux et la porte d'entrée vers les services aux familles.

L'importance des différents acteurs présents auprès de la famille

Au-delà des services de la protection de la jeunesse, en tant que société, nous sommes tous responsables de nous assurer que les enfants puissent bénéficier des meilleures conditions possible afin de se développer. Nous devons tous apprendre et jouer un rôle actif dans la société. Évidemment, ce rôle incombe d'abord et avant tout aux parents eux-mêmes.

Également, nous constatons que certains enfants sont perçus comme turbulents ou peu attentifs en classe. Une référence peut alors être complétée afin d'obtenir une évaluation pour un possible déficit d'attention. Toutefois, si les différents acteurs (enseignants, professionnels en milieu scolaire et professionnels du milieu de la santé) ne prennent pas le temps de comprendre l'environnement de l'enfant, il s'avère difficile de faire une évaluation juste de ses forces et difficultés. Le traitement pourrait alors être inapproprié. Ainsi, afin de mieux protéger nos enfants et favoriser leur développement, les différents acteurs se doivent d'avoir une vision d'ensemble sur la situation d'un enfant afin d'intervenir à la source du problème plutôt que sur le symptôme.

Les délais du système judiciaire

Nous devons également faire mention des délais importants induits par le processus de la judiciarisation. Lorsque nous devons nous présenter au tribunal, nous arrivons vers 8 :30 le matin et pouvons passer la journée à attendre avant de procéder. L'audition dure parfois quelques minutes seulement. À cela s'ajoute le délai avant d'avoir une date pour procéder pour une mesure au fond, qui est généralement de plusieurs semaines, voir quelques mois. Considérant qu'il s'agit d'enfants pour qui la Directrice de la protection de la jeunesse a déclaré que la sécurité et le développement sont compromis, ces délais nous apparaissent déraisonnables. Qui plus est, il est possible d'y avoir des délais de près de 60 jours après l'audition pour qu'une décision soit rendue par le juge, de manière délibérée. Il n'est pas rare que nos dossiers judiciarisés prennent plusieurs mois avant d'être pris en charge à l'application des mesures, le tout en conséquence aux délais judiciaires. Au cours de cette période, les besoins de la clientèle demeurent importants et se doivent d'être répondus, alors que notre mandat et nos possibilités d'interventions demeurent limités. De plus, comme la clientèle en protection de la jeunesse est une clientèle souvent imprévisible, de nombreux faits nouveaux se doivent d'être rapportés, ce qui peut contribuer à ajouter des journées d'audition et augmenter les délais entre l'évaluation-orientation et l'application des mesures. Tout cela met de l'avant l'importance de revoir le processus judiciaire dans son ensemble, afin entre autres de limiter les délais qui y sont attribuables.

4. Les conditions de travail particulières en protection de la jeunesse

Au-delà de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur public, plusieurs facteurs spécifiques à la protection de la jeunesse nuisent au recrutement et à la rétention du personnel tel que mentionné par Katia Gagnon dans un article paru dans La Presse, Une tempête parfaite à la DPJ (Gagnon, 2019). Cette crise s'est installée progressivement, mais en s'intensifiant dans les dernières années. Bien qu'il y ait un manque à l'appel de nouveaux candidats dans nos services, nous ne pouvons occulter la problématique de rétention des intervenantes. D'ailleurs, une

étude démontre que sur 586 éducateurs québécois en protection de l'enfance, une intervenante sur trois songe à quitter son emploi (Geoffrion, Ouellet, 2013).

La protection de l'enfance s'est articulée autour de la Loi sur la protection de la jeunesse. Pour œuvrer dans nos services, nous devons maîtriser cette loi d'exception avec toutes les nuances qu'elle impose. Or, nous croyons qu'il serait nécessaire de souligner la particularité du travail des intervenantes en protection de la jeunesse, de souligner notre expertise dans nos services et d'ajuster la rémunération en conséquence des qualifications sous-jacentes au poste. Sans enlever aux intervenantes qui œuvrent en CLSC, les intervenantes en protection œuvrent auprès d'une clientèle non volontaire, gèrent le risque au quotidien et subissent au surplus la pression provenant de la magistrature ainsi que celle provenant des projecteurs médiatiques. Tout cela nous amène hélas à arborer une pratique défensive. Ainsi, cette mesure d'ajustement aurait pour effet d'inciter non seulement les intervenantes en protection de la jeunesse à rester dans leurs fonctions, mais pourrait également augmenter l'attraction de candidats potentiels et qualifiés.

Nous songeons également à plusieurs autres mesures afin d'optimiser les conditions de travail :

- Le remboursement des frais reliés à nos Ordres professionnels respectifs;
- Fournir un téléphone cellulaire avec données Internet incluses afin de joindre la clientèle facilement et permettre l'utilisation du système GPS;
- Assumer les frais mensuels de stationnement de notre port d'attache;
- Offrir aux intervenantes un jour férié additionnel correspondant à la date de son anniversaire d'embauche;
- Prévoir un montant forfaitaire annuellement en lien avec les frais d'entretien des tenus vestimentaire reliés à l'insalubrité de certains milieux et l'achat de vêtements adaptés pour les auditions à la Cour;
- Tout comme la fonction publique canadienne, assumer la part financière de l'employé dans les assurances collectives.

Octroyer de tels privilèges aux employés favoriserait un sentiment de reconnaissance de la Direction à notre égard. D'ailleurs, à ce sujet, nous croyons que de reconnaître davantage le travail des intervenantes, d'améliorer leur supervision et de mieux les supporter dans leur pratique clinique représente des facteurs qui ont un motif le personnel à demeurer dans leurs fonctions. D'autres avantages pourraient également être discutés comme une garderie au bureau pour la conciliation travail-famille. Le roulement de personnel occasionne certes des coûts économiques importants, mais également des impacts délétères sur les employés en poste et évidemment, des impacts majeurs sur les usagers de nos services.

Dans l'exercice de nos fonctions, nous sommes trop souvent confrontées à de la violence directe et/ou indirecte, qu'elle soit psychologique, verbale ou physique. Or, il importe que nous nous sentions appuyées par notre Direction afin que nous ne cessions de la subir. Ainsi, porter plainte aux autorités compétentes devrait être encouragé et non découragé. Également, l'ajout de salles sécuritaires pourrait contribuer à améliorer notre sécurité de même que favoriser le travail en dyade. Le fait d'avoir également une place dédiée pour travailler dans notre port d'attache peut nous garantir une certaine sécurité auquel cas où nous ne reviendrions pas d'une entrevue à domicile. Nous comprenons que notre intervention peut secouer parfois les gens. Cependant, nous ne devrions tolérer aucune violence quelle qu'elle soit puisque ces situations s'accumulent au fil du temps et laisse trop souvent des traces indélébiles qui nous impacteront tôt ou tard dans notre pratique. Dans le même ordre d'idée, nous ne pouvons faire fi des situations horribles auxquelles nous sommes confrontées jours après jour. Ces expositions couplées à la violence que nous subissons trop souvent représentent un danger pour l'intégrité physique, mais surtout psychologique des intervenantes. Ainsi, l'employeur devrait mettre un mécanisme en place pour s'assurer de l'état psychologique de ces employées, et ce, de façon ponctuelle. Or, des consultations psychologiques obligatoires et payées par l'organisation pourraient nous permettre de nous prémunir contre les effets à long terme de cette exposition malsaine, d'autant plus que nous avons peu de temps pour

ventiler considérant la surcharge de travail. D'ailleurs, il est connu qu'une incidence accrue de problèmes psychologiques existe chez les professionnelles en protection de l'enfance (traumatisme vicariant, fatigue de compassion). Au surplus, dans le cadre de la promotion du travail en mobilité par nos employeurs, nous craignons que cette nouvelle réorganisation du travail favorise l'isolement professionnel avec tout ce qui en découle : erreurs cliniques, épuisement professionnel, sentiment d'appartenance amenuisé, diminution d'échanges cliniques, etc.

Par ailleurs, nous subissons une pression constante pour répondre aux cibles de nos dirigeants en plus de celle de devoir maintenir la liste d'attente au plus bas possible. Ainsi, nous devons évaluer 52 dossiers annuellement, et chaque évaluation doit être réalisée à l'intérieur de 45 jours non ouvrables. Certes, il importe que les gestionnaires veillent au bon fonctionnement et au roulement de leur service. Cependant, ça ne doit pas se faire à la solde des intervenantes. Or, les départs d'intervenantes et les nombreux congés de maladie nous amènent à questionner la distribution des enveloppes budgétaires annuelles aux différentes DPJ. Il y a eu par le passé des écarts importants dans le financement des différentes DPJ, dont certains étaient causés par l'affiliation à une université. Le financement ne tenait pas compte de la population et le territoire desservi. De plus, nous croyons que la distribution des enveloppes budgétaires devrait davantage considérer le nombre de signalements reçus et retenus plutôt que le nombre d'évaluations complétées par les équipes afin d'éviter d'occulter tout le travail et l'investissement de temps en marge de l'évaluation, notamment dans le cadre de l'orientation. Nous rappelons que cette étape peut durer plusieurs mois, voir plus d'une année, sans qu'elle ne soit comptabilisée dans les statistiques d'efficacité. Conséquemment, les statistiques sur lesquelles le gouvernement s'appuie pour octroyer son budget ne sont pas représentatives du travail réel des intervenantes à l'étape de l'évaluation-orientation, ce qui n'est pas sans générer des frustrations.

Au quotidien, dans le cadre de notre travail, notre personnalité et nos convictions nous entraînent à défendre les droits des plus vulnérables. Toutefois,

nous peinons à faire entendre nos propres droits, n'ayant plus l'énergie pour le faire en raison de la lourde tâche de travail. Cette Commission aura notamment réussi à faire en sorte que nous, intervenantes bien que débordées et en survie, s'exposons et participons à une discussion collective afin d'améliorer notre situation et par conséquent, notre prestation de services envers nos enfants signalés. Il aura fallu malheureusement l'évènement du décès de la jeune fille de Granby pour que l'on s'octroie collectivement enfin un temps d'arrêt et que l'on pose un regard critique sur notre pratique en protection de l'enfance. Nous espérons que des changements positifs s'opèreront prestement afin d'améliorer notre engagement envers cette population vulnérable que sont nos enfants.

5. La gestion de la charge de cas

Dans le cadre de notre profession, nous ne pouvons faire abstraction de notre charge de cas, celle-ci étant la base guidant notre pratique quotidienne. À l'étape de l'évaluation-orientation des signalements, chaque intervenante possède sa propre charge de cas. En effet, celle-ci est basée sur une logique comptable identique pour chacun. Des indicateurs sont établis au Centre Jeunesse de la Montérégie-Est, à savoir, 52 évaluations par années sont exigées et doivent être exécutées par chaque intervenante. En d'autres termes, une intervenante doit évaluer un minimum de 52 enfants par année. La logique comptable est alors la suivante: chaque évaluation prend 35 heures à réaliser au total, ce qui correspond au nombre d'heures que nous travaillons par semaine (ce calcul n'inclue pas les heures accumulées). Il est important de mentionner que ces 35 heures d'évaluation par enfant sont étendues sur plusieurs semaines, puisque plus d'un enfant est évalué en même temps par chaque intervenante. De plus, le professionnel a un délai de 45 jours non ouvrables afin d'évaluer si la sécurité et le développement d'un enfant sont compromis au sens de la Loi sur la protection de la jeunesse.

Il s'avère important de mettre en lumière qu'en réalité, la situation d'un enfant peut exiger largement plus de 35 heures à évaluer, et ce, pour diverses raisons propres à chaque situation. En effet, l'intensité d'intervention donnée à

un enfant peut être beaucoup plus élevée qu'un autre. À titre d'exemple, il peut arriver que nous intervenions auprès d'enfants pour lesquels il est nécessaire de saisir le tribunal en urgence dès l'étape de l'évaluation, le tout dans le but de les protéger. Cette situation pourrait par exemple s'appliquer pour une demande de notre part du placement de l'enfant, demande à laquelle les parents et/ou l'adolescent de plus de 14 ans se montrent en désaccord ou encore pour une demande de supervision de contacts entre un parent et l'enfant. Les cas échéants, des contacts supervisés peuvent être organisés dès l'étape de l'évaluation des signalements, et ces derniers requièrent plusieurs heures par semaine d'intervention. Ces exemples illustrent l'enjeu suivant : les indicateurs/statistiques qui nous sont exigés ne prennent pas en considération la spécificité unique et complexité de chaque situation. En outre, peu importe le nombre d'heures passées à intervenir dans l'intérêt de l'enfant, les statistiques et exigences demeurent les mêmes pour tous. À l'inverse, les faits allégués dans un signalement peuvent rapidement s'avérer non fondés, ayant pour résultat que l'évaluation se réalise dans la durée convenue et avec une intensité d'intervention moindre.

Par ailleurs, les indicateurs ne s'appliquent pas pour les enfants suivis dans la cadre d'une orientation. Rappelons qu'un enfant se situe à cette étape seulement si nous avons statué que sa sécurité et son développement sont compromis. Théoriquement, cette étape vise à déterminer le choix des mesures, la durée d'intervention et le choix du régime approprié, soit volontaire ou judiciaire. L'intensité d'intervention peut être variable selon les besoins de la famille, la présence de visites supervisées ou non, le milieu de vie de l'enfant, etc. En pratique, il arrive que la période d'orientation dure des mois, voire une année complète, ou plus. Entre temps, l'intervenante, étant jugée responsable de l'enfant, doit continuer à intervenir dans l'intérêt de l'enfant et à apporter aide, conseils et assistance à sa famille. Nous demeurons donc responsables de l'enfant tout au long de l'orientation, alors que cette intervention ne rapporte aucune statistique/indicateur. Pourtant, cela occupe une place importante dans notre travail quotidien. Le même principe s'applique aux enfants pour lesquels

nous intervenons en collaboration inter-DPJ et pour lesquels notre DPJ ne détient pas la délégation. En effet, si un parent habite sur le territoire de la Montérégie, mais que son enfant habite sur un territoire desservi par un autre DPJ avec son autre parent, nous sommes appelées à intervenir auprès du parent résidant en Montérégie. Ce type d'intervention n'est pas pris en compte dans les statistiques/indicateurs comptabilisées annuellement pour les intervenantes.

Conséquemment à la hausse de signalements qui sévit depuis les dernières années, des ajouts de poste ont été créés dans les équipes à l'évaluation-orientation afin de s'ajuster à la situation. Ainsi, les équipes deviennent humainement impossibles à gérer par un seul chef de service. Or, des coordonnatrices cliniques ont fait leur apparition afin de les supporter, ce qui est tout à fait louable. Ainsi, ces dernières sont dégagées de leur cible annuelle de 50 dossiers, sans être remplacées par une nouvelle intervenante. Ainsi, l'attente de la direction demeure qu'en équipe, nous traitons le même nombre de dossiers, malgré le retrait de la coordonnatrice clinique. Les intervenantes subissent alors une pression pour traiter davantage de dossiers, ce qui fait un non-sens, à notre avis. On ne peut nous offrir du soutien et nous exiger d'en payer le prix, soit d'augmenter les exigences chez chaque intervenante.

Lors du printemps 2019, toutes les intervenantes de chaque équipe de l'évaluation-orientation du CISSS de la Montérégie-Est ont connu une assignation massive, et ce, dans chacune de leur charge de cas. Cette décision bien que justifiable en raison de la hausse importante des signalements et du nombre élevé d'enfants sur la liste d'attente de notre territoire, a eu son lot d'impacts sur chaque intervenante. En effet, chacune d'entre nous s'est vu augmenter sa charge de cas à un nombre minimal de quatorze services (incluant évaluation, orientation, collaboration inter-DPJ). Ensuite, l'assignation habituelle d'une évaluation par semaine se poursuivait, sans égard à notre charge de cas. Cette assignation massive a eu pour effet de baisser la liste d'attente des enfants en attente d'être évalués par nos services sur le territoire du CISSS de la Montérégie-Est. Cependant, certains ont tout de même dû attendre d'être

rencontrés par les intervenantes assignées à leur situation, ces dernières étant submergées de travail et devant gérer une liste d'attente dans leur propre charge de cas. L'assignation massive a également causé d'autres dommages collatéraux, notamment sur l'état des intervenantes. Effectivement, la pression générée par ce changement a causé du stress chez plusieurs professionnelles, ce qui tend à diminuer la qualité des services offerts auprès des enfants, à diminuer l'intensité de services envers chacun et une augmentation du non-respect des délais d'évaluation.

Nous devons mentionner que l'assignation massive du printemps 2019 va à l'encontre des exigences de nos ordres professionnels respectifs. Les intervenantes des équipes évaluation-orientation font toutes parties d'un ordre professionnel, allant de celui des travailleurs sociaux, celui des criminologues ainsi que celui des psychoéducateurs. Nous sommes conscients que notre établissement a son propre code d'éthique, ses propres exigences et normes quant aux pratiques professionnelles. Or, nous ne pouvons faire abstraction des exigences de nos ordres professionnels respectifs. Nous pouvons lire dans le code de Code de déontologie des membres de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec:

3.01.03. Le travailleur social s'abstient d'exercer dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité de ses services. Lorsque des pressions d'ordre pécuniaire, institutionnel ou politique nuisent à l'exercice de sa profession, il doit indiquer clairement à son client, les conséquences qui peuvent en découler. (R.R.Q., 1981, c. C-26, r. 180, a. 3.01.03.)

Les ordres professionnels ont donc pour attente que le travail quotidien des professionnels de la protection de la jeunesse reflète leurs normes éthiques et déontologiques, le tout dans le but de garantir des services de qualité à chaque enfant. Or, il nous apparaît clair que les exigences de notre institution viennent parfois à l'encontre des attentes de nos ordres professionnels respectifs.

En bref, nous estimons que le concept de la charge de cas pour chaque intervenante est pertinent et nécessaire. En effet, il importe que les gestionnaires

veillent au bon fonctionnement et au roulement de la liste d'attente. Cependant, la logique comptable se doit d'être révisée, le tout dans le but que la protection des enfants soit assurée, et non au détriment des professionnelles de la protection de la jeunesse.

6. Les propositions et les pistes de réflexion

Malgré les forces, mais aussi les divers défis cités précédemment, notre réflexion commune nous permet d'envisager plusieurs avenues intéressantes à explorer, afin de faciliter la réalisation de la mission collective de protection des enfants. Ces avenues seront divisées en trois grandes catégories, soit la rétention du personnel, le recrutement ainsi que la réorganisation des tâches de travail. En effet, que la Loi sur la protection de la jeunesse soit ou non réformée à la suite des travaux de la Commission d'enquête, il est prioritaire de s'intéresser à son fonctionnement actuel. En effet, si aucun travail n'est effectué afin d'optimiser l'efficacité des intervenantes en fonction, aussi structurée et complète que soit la Loi, de nombreuses difficultés dans son exécution demeureront, et ce, en raison du manque de ressource.

La rétention du personnel

Tout d'abord, il importe de consolider les équipes déjà en place. Ces intervenantes déjà en poste possèdent une expertise non négligeable et il faut s'assurer que cette expertise demeure dans le domaine de la protection de la jeunesse. Dans un article paru dans le quotidien La Presse le 20 janvier 2019, on apprenait qu'en Montérégie seulement, soit le territoire que nous-mêmes couvrons, 13,5% des travailleurs professionnels ou techniciens avaient quitté leurs fonctions dans la dernière année (Gagnon, 2019). Considérant la mise en place des CISSS/CIUSSS et la fusion des listes de rappels qui en découlent, les changements d'emplois sont facilités et nous assistons à un exode des intervenantes en protection vers d'autres secteurs d'activités dans le réseau. Diverses mesures se doivent alors d'être mises en place dès maintenant afin de motiver le personnel déjà en place de s'ancrer en protection. L'ajout récent de

budget supplémentaire est certes le bienvenu, mais il faut prendre le temps de faire l'analyse du système afin d'affecter aux mieux ce budget.

Le manque d'écoute et le peu de considération de notre Direction à notre égard sont souvent décriés par les intervenantes. Or, une Direction à l'écoute de ses employées favorisera la création d'un sentiment d'appartenance, de loyauté et par le fait même, contribuera à la rétention du personnel. Pour ce faire, nous croyons que les intervenantes doivent être mises à contribution dans les réflexions concernant leur travail. En effet, il s'agit de nous qui sommes confrontées à la réalité concrète du terrain et les défis qui s'y rattachent. Nous connaissons nos usagers et nous tentons de comprendre leurs besoins. Nous sommes conscientes que la Direction et les ministères ont également leur réalité et leurs défis qui parfois nous échappent, mais nous croyons que tous pourraient bénéficier à travailler collectivement afin d'établir des objectifs communs. Afin de renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe, nous croyons que les moments d'équipes doivent aussi être encouragés. Les séances de codéveloppement, les réunions d'équipe, les formations sont quelques exemples où un esprit d'équipe peut être favorisé. Toutefois, il importe d'y instaurer un climat agréable. Ces activités professionnelles ont leur pertinence, mais devant les grands besoins de la clientèle et la charge de travail importante, elles peuvent être perçues négativement par les employées, voyant davantage le temps précieux qu'elles retirent à notre clientèle. Un équilibre doit donc être trouvé entre la charge de travail et les activités professionnelles favorisant la cohésion d'équipe et le développement professionnel.

L'organisation générale du travail constitue un irritant important. En voici des exemples : la charge de cas trop élevée pour chaque intervenante, l'espace et les outils de travail déficients, la pression que nous usons davantage de la mobilité, la demande que nous dépersonnalisions nos bureaux par manque d'espace, etc. Nous devons ajouter que si nous n'atteignons pas nos cibles/statistiques/indicateurs annuelles, notre organisation de notre travail peut être pointée du doigt, alors que l'établissement peine à nous fournir un

environnement de travail adéquat et ergonomique. De plus, étant toute différente, chaque professionnelle a une méthodologie de travail différente. Afin d'optimiser le potentiel de chacune, l'organisation bénéficierait de les consulter afin de déterminer leurs besoins, plutôt que d'imposer un cadre commun à chacune.

Le recrutement

L'augmentation des signalements, les listes d'attente, le personnel épuisé représentent tous des enjeux ayant été largement démontrés. Afin d'en diminuer l'impact, en plus des améliorations à apporter en ce qui a trait à la rétention du personnel, un défi considérable consiste à recruter de nouvelles employées. Ce défi est d'autant plus important lorsque l'on envisage les départs à la retraite massifs anticipés dans les prochaines années. Dès aujourd'hui, nous croyons que différentes mesures doivent être mises à exécution afin de favoriser l'attraction et la rétention de nouvelles professionnelles qualifiées.

Tout d'abord, il importe d'intéresser les gens à postuler à la protection de la jeunesse. Pour ce faire, notre travail doit être mieux compris. Les responsables des divers programmes universitaires, conjointement avec les ordres professionnels, doivent donc être mis à contribution. Au cours de la formation universitaire, dans certaines universités, que ce soit dans le cadre de la formation en travail social, en psychologie, en éducation ou en criminologie, la Loi sur la protection de la jeunesse est à peine ou nullement abordée. Or, nous croyons qu'il serait facilitant d'informer de futures intervenantes au sujet de notre profession, et ce, dès le début de leur formation. Il serait donc pertinent de s'assurer une diversification des expertises dans l'enseignement et réfléchir sur des stratégies favorisant une plus grande visibilité à l'expertise des intervenantes en protection de la jeunesse et aux particularités de la Loi sur la protection de la jeunesse.

De plus, le recrutement demeurera ardu sans changement au niveau de la couverture médiatique de notre profession. Il importe donc de comprendre que

notre profession comporte une gestion de risque importante. Or, nous n'avons pas toujours accès au véritable portrait d'une famille pour diverses raisons. Nos décisions sont prises en fonction des informations auxquelles nous avons eu accès au moment de notre intervention. Ainsi, sur le moment, la meilleure décision semble avoir été prise dans l'intérêt de l'enfant, mais le futur peut nous indiquer le contraire. Ainsi, lorsque des situations sont relayées dans les médias, il importe de transmettre le caractère particulier de l'intervention en protection de la jeunesse, afin de nuancer certains propos. De plus, les cas recensés publiquement ne comportent qu'une version des faits en raison des règles strictes de confidentialité. Il est ainsi difficile de commenter les faits rapportés. Toutefois, le gouvernement et nos employeurs se doivent de prendre position en transmettant un message de confiance envers les services et les divers professionnels, afin de nuancer le message transmis par les médias.

Par ailleurs, des mesures facilitatrices doivent permettre d'encourager l'arrivée de stagiaires ou de nouvelles employées. Une fois employées, des efforts considérables doivent être mis en place pour s'assurer que leurs expériences soient positives et les motivent à demeurer en emploi. La profession d'intervenantes en protection de la jeunesse est enrichissante, stimulante, mais également fort complexe. La gestion du risque, l'intervention en contexte d'autorité et l'intervention dans le cadre d'une loi sont tous des particularités uniques à la protection de la jeunesse et nécessitent un bon moment d'adaptation à ce rôle particulier. On ne peut s'attendre à ce que les nouvelles employées aient le même rendement que les employées d'expérience. Afin de favoriser leur intégration, il importe de bien les accompagner, tout comme les stagiaires. Actuellement, dans notre établissement, les chefs de service ainsi qu'un spécialiste en activités cliniques/volet intégration professionnelle demeurent responsables de guider les nouvelles employées dans leurs nouvelles fonctions. Toutefois, ces spécialistes ont également plusieurs autres responsabilités et ne sont pas constamment disponibles afin de répondre au besoin d'accompagnement accru et aux questions de ces nouvelles employées. Nous devons mettre en lumière que plusieurs mois, voire années sont

nécessaires afin de pleinement intégrer notre rôle particulier et se sentir en confiance dans notre pratique. Pourtant, l'autonomie est rapidement exigée aux nouvelles intervenantes. Celles-ci sont peu formées en cours d'emploi et le soutien offert est déficient. Elles peuvent occuper plusieurs postes en peu de temps, en fonction des remplacements disponibles, ce qui augmente d'autant plus la difficulté à maîtriser son rôle. À titre d'exemple, l'une d'entre nous a assumé 7 remplacements différents à l'intérieur de ses deux premières années de pratiques et sa situation n'est pas exceptionnelle. Il importe donc de mieux accompagner ces professionnelles et ces stagiaires dès leur arrivée.

Nous proposons la mise en place de mentors dans chaque équipe de travail. Ces mentors s'assureraient d'intégrer les nouvelles employées à l'équipe, tout en étant disponibles afin de les accompagner dans leurs tâches de travail au quotidien, lui transmettre son expertise et répondre aux questions au moment où celles-ci se présentent. Minimalement, les nouvelles intervenantes devraient être accompagnées en tout temps par une intervenante d'expérience dans les premiers mois de son embauche. Peu importe nos études réalisées, notre expérience de travail antérieure, rien ne nous prépare à faire face aux situations auxquelles nous sommes confrontées et aux décisions dont nous sommes amenés à prendre quotidiennement dans le cadre de notre profession.

En offrant un accompagnement davantage soutenu, il sera plus facile de dépister les forces et difficultés des nouvelles professionnelles, mais aussi de prévenir certaines erreurs cliniques. De plus, pour les employées ayant plus d'ancienneté, cette opportunité de mentorat constitue une belle reconnaissance de leur expertise et de leur compétence. Il importe toutefois de comprendre que l'accompagnement soutenu de stagiaire ou de nouvelles employées requiert du temps et de l'énergie. Dans cette optique, la charge de travail des mentors devrait donc être prise en considération. En offrant une qualité dans l'accompagnement, à moyen terme, nous investissons dans la qualité et la quantité de la prestation de service.

La réorganisation des tâches de travail

La nature de nos tâches de travail est fortement variée. Certaines tâches sont très pertinentes d'un point de vue clinique, afin de bien comprendre les besoins de la clientèle alors que d'autres relèvent de nos obligations exigées par notre établissement. Nous constatons que certaines tâches que nous réalisons pourraient être exécutées par d'autres corps de métier, nous permettant ainsi de mieux nous concentrer sur notre propre expertise. Or, dans plusieurs situations, il n'est pas nécessaire que ce soit l'intervenante attirée qui exécute ce type de tâche. Une solution à envisager, afin d'alléger notre travail, consiste à faire l'évaluation de l'ensemble de notre travail et au besoin, embaucher suffisamment de personnel de soutien permettant d'assurer les tâches connexes à notre travail de nature administrative : l'envoi de documents, les demandes d'accès à l'information, la préparation des dossiers en vue des auditions au tribunal, la prise de rendez-vous avec les partenaires et les usagers, les réservations de voitures et de salles, le transport des usagers, etc.

De plus, certaines de ces tâches engendrent différents délais, augmentant par le fait même le temps de traitement d'une situation. À titre d'exemple, nous acheminons régulièrement des demandes d'accès aux archives médicales ou policières, où parfois plusieurs semaines sont nécessaires avant d'obtenir copie du dossier requis. Non seulement ces tâches de travail administratives pourraient être accomplies par une personne autre, mais elles pourraient être faites dès la rétention d'un signalement, plutôt qu'au moment où celui-ci est attribué à des fins d'évaluation. Ceci nous permettrait déjà de débiter l'évaluation avec des éléments pertinents à la collecte de données.

Nous croyons qu'il est possible d'innover, en permettant l'embauche des personnes détenant d'autres formations, permettant ainsi aux professionnelles à se concentrer sur son expertise. Par exemple, la supervision de contact parents-enfants occupe beaucoup d'espace dans notre horaire. Or, certains de ces contacts pourraient être supervisés par des techniciens en travail social, voire même des auxiliaires familiales et sociales. En ayant une certaine flexibilité en ce

qui à trait au titre du personnel recherché, nous avons davantage de possibilités d'embauche.

Les conseillers en orientation peuvent également apporter un support certain en protection de la jeunesse. Par exemple, à titre de professionnels, ils peuvent aider à trouver un projet motivant et centrer sur leurs besoins pour les adolescents en voie de décrochage scolaire, ce que nous observons régulièrement dans les situations de troubles de comportement sérieux. L'accompagnement des parents auprès des services d'aide à l'emploi ou de sécurité du revenu pourrait également correspondre à leur compétence. Nous pouvons penser également à l'embauche d'infirmières cliniciennes formées afin d'évaluer le développement global en petite enfance ou bien faire un bilan de santé si la situation de l'enfant le nécessite. Les orthophonistes et les ergothérapeutes pourraient également être mis à contribution en faisant une première évaluation d'enfant ayant des besoins particuliers. Cela pourrait permettre de départager ce qui appartient aux caractéristiques personnelles de l'enfant et à la dynamique familiale. Notre évaluation de la situation sera alors plus rapide et plus juste. Les usagers, l'employeur et les intervenantes bénéficieraient tous de ces ajouts. En bref, augmenter la diversité dans les corps de métiers et professions en protection de la jeunesse dans le respect des ordres professionnels, nous permettrait de nous centrer sur nos champs d'expertise respectifs et ainsi d'augmenter la productivité de chacun.

Nous comprenons également qu'au-delà du recrutement, la pénurie de main-d'œuvre est un phénomène bien réel (Sampson , 2018). Les professionnelles qui sont à la recherche d'un emploi ont donc la possibilité d'être sélectives dans leur recherche d'emploi. Il importe donc de s'assurer que les employées puissent bénéficier de conditions de travail intéressantes, qui se démarquent des autres milieux. De meilleures conditions offriraient ainsi une motivation supplémentaire à œuvrer dans le domaine de la protection de la jeunesse, ou à simplement demeurer dans ses fonctions.

7. Conclusion

Dans les derniers mois, force est de constater que la Direction de la protection de la jeunesse a souvent fait les manchettes et que ce fut rarement pour vanter les bons coups de l'organisation. Malgré cela, nous devons souligner que des réussites sont vécues par les enfants, par les parents et par les intervenantes. C'est ce qui nous motive à venir travailler jour après jour.

À travers ce présent mémoire, nous souhaitons transmettre nos préoccupations, le tout de façon constructive. De par nos observations et nos réflexions, nous avons pour objectif de faire état de notre réalité et des conséquences directes de certaines difficultés sur les enfants, leur famille et sur les intervenantes. Prendre la parole nous apparaissait inéluctable, considérant que cette Commission a un mandat colossal et tellement important.

Nous insistons sur le fait que les services de la Direction de la protection de la jeunesse constituent la solution de dernier recours au filet de sécurité des enfants. En d'autres termes, elle s'applique lorsque la communauté et les services de première ligne n'y parviennent pas. Nous sommes toutefois face au constat que souvent, ce n'est pas que ces services ne suffisent pas, c'est que ces services ne sont pas disponibles ou ne possèdent pas les ressources nécessaires. Dans une optique d'amélioration des conditions de vie des enfants au Québec et avec comme priorité d'assurer leur sécurité et leur bon développement, il est primordial que l'ensemble du système de santé et services sociaux soit fonctionnel, et non seulement au niveau des services de la Direction de la protection de la jeunesse.

Nous terminons ce présent mémoire en vous rappelant qu'en protection de la jeunesse, nous nommons constamment aux parents que pour aider leurs enfants, ils doivent tout d'abord prendre soin d'eux-mêmes. Ainsi, afin que les intervenantes soient disposées à mieux prendre soin des enfants dont la sécurité et le développement sont compromis, le gouvernement et les Directions doivent nécessairement prioriser le bien-être de celles-ci.



Isabelle C. Morin
Agente de relations humaines



Amélie Favreau
Travailleuse sociale



Karine Rousseau-Dumont
Criminologue



Sabrina Sicotte
Travailleuse sociale

Bibliographie

Gagnon, K. (2019) Une tempête parfaite à la DPJ. Repéré à <https://www.lapresse.ca/actualites/201905/04/01-5224726-une-tempete-parfaite-a-la-dpj.php>

Gagnon, K. (2019). Des quotas à la DPJ ?. Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/681fbc94-c2e5-47f8-9eb5-304eb3c6b2e6__7C__0.html

Geoffrion, S. & Ouellet, F. (2013). Quand la réadaptation blesse ? Éducateurs victimes de violence. *Criminologie* 46 (2), 245-289. doi : 10.7202/1020996ar

Gouvernement du Québec. (1981). *Code de déontologie des membres de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec*, ((R.R.Q., 1981, c. C-26, r. 180, a. 3.01.03.)

Sampson, X. (2018). La pénurie de main-d'œuvre décortiquée. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1124388/immigration-penurie-main-oeuvre-donnees>